

УДК 33-65

Выбор стратегии и этапы ее внедрения

Третьякова В.А.

МГТУ им. Н.Э. Баумана
dekan@ibm.bmstu.ru

Выбор стратегии для дальнейшего развития предприятия представляет собой достаточно сложный процесс. Это объясняется тем, что постоянно меняются условия внутренней и внешней среды предприятия, а также стратегия должна быть «осуществимой».

Начало процесса формирования стратегического управления представляет собой разработку формализованного описания каждого фактора внутренней и внешней инфраструктуры предприятия.

В качестве факторов рассматриваются множества показателей объемов производства и реализации продукции, производственного и технологического потенциалов, финансово-экономического состояния предприятия, состояния рыночной среды, включая характеристики поставщиков, потребителей и конкурентов. При этом необходимо проводить ранжирование всех факторов в целях учета их весомости в модели.

До начала внедрения стратегии необходимо провести расчет предполагаемого финансово-экономического эффекта. Если эффект получается отрицательный, то сразу следует решить вопрос о правильности выбора стратегии. Полученный расчет в конце завершения процесса внедрения поможет сформировать выводы об успешности проделанной работы.

Одним из существующих инструментов представления процесса реализации стратегии является сбалансированная система показателей [1,2].

На рис.1 представлена структурная схема внедрения стратегического управления, которое проводится в несколько этапов.

На этапе подготовки к построению необходимо выбрать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней нужно разработать сбалансированную систему показателей.

На втором этапе последовательно разрабатываются цели, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии. Между разработанными стратегическими целями необходимо установить причинно-следственные связи. Все цели и причинно-следственные связи отражаются в стратегических картах. Необходимо учесть, что цели должны быть связаны между собой. Не должно быть целей, не поддержанных другими целями.

На следующем этапе разрабатываются финансовые и нефинансовые показатели, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели. Показатели представляют собой измерители целей. Показатели являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели.

Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели

измеримыми. Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей.

Оценка показателей заключается, прежде всего, в том, чтобы понять возможность расчета фактического значения показателя на основе данных отчетного периода. Кроме того, необходимо обязательно прогнозировать целевые значения показателей (в том числе и на длительный период времени), чтобы потом в контрольных точках проводить сравнения цель (план)-факт с выяснением причин отклонений. Такой анализ сопровождается либо корректировкой целевого значения показателя на следующий период, либо разработкой корректирующих и предупреждающих мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

При определении целевых значений необходимо сразу задать пороговые значения возможных отклонений целевых от фактических значений показателей. Такие пороговые значения позволят понять насколько критично полученное отклонение.

На следующем шаге определяются мероприятия, которые должны обеспечить необходимый уровень показателя. С помощью этих мероприятий планируется достижение целей (одно мероприятие может способствовать достижению нескольких целей; достижению одной цели может способствовать несколько мероприятий). Назначаются сроки, бюджет и ответственные подразделения и лица для каждого мероприятия.

Следующий этап представляет собой внедрение в оперативную деятельность. На данном этапе происходит:

- разработка и реализация плана мероприятий по внедрению стратегии;
- обучение принципам работы;
- регламентация контроля за реализацией мероприятий;
- мониторинг показателей;
- стыковка сбалансированной системы показателей с системой мотивации и с существующими системами учета и управления организацией.

Также на данном этапе разрабатываются и принимаются регламенты проведения сессий стратегического планирования, целью которых будет являться анализ фактических значений показателей и их отклонение от плановых (целевых), принятие решений по корректировке организационной структуры, производственного процесса, плана мероприятий, карты целей, показателей, стратегии в целом.

Для контроля эффективности выполнения стратегии, а также улучшения сбалансированной системы показателей высшее руководство и ответственные лица должны постоянно проводить анализ и оценку деятельности предприятия.

Для оценки успешности выбранной стратегии требуется четко определить критерии, по которым и будет происходить анализ эффективности стратегии.

Для этого в самом начале, при выборе стратегии, необходимо определить срок ее реализации. Весь период стратегического планирования и управления делится на равные элементарные периоды времени в течение которых происходит процесс тактического или оперативного планирования, управления и контроля. Таким образом, бесконечная совокупность последовательных корректировок представляет собой процесс стратегического управления.

Далее разрабатываются критерии эффективности K_i для выбранной стратегии и ранжируются по степени важности. Предлагается рассматривать два типа важности критериев:

- первоочередно важные критерии – такие критерии эффективности для данного предприятия, несоблюдение которых однозначно говорит о «провале» стратегии;

- второстепенные критерии – те критерии эффективности, для данного предприятия, несоблюдение которых дает предприятию шанс на стабилизацию выбранной стратегии с помощью введения корректирующих действий.

Для каждого разработанного критерия устанавливаются минимальные пороговые значения, при которых задача считается выполненной. Далее через заданные интервалы времени t_i сначала проводится оценка эффективности хода выбранной стратегии по первоочередно важным критериям, затем по критериям второстепенной важности [3].

В связи с постоянно меняющимися условиями на предприятии и на рынке, в ходе реализации стратегии, может возникнуть необходимость в изменении тактических целей, а в некоторых случаях и даже привести к выбору новой стратегии.

На рис. 2 представлена блок-схема процесса перехода от одной стратегии к другой.

При оценке эффективности выбранной стратегии через каждый заданный интервал времени проводится сравнение критериев эффективности с пороговыми значениями. Если значение первоочередно важного критерия получилось меньше допустимого порогового значения, то однозначно принимается решение о «провале» стратегии. Если значение критерия превысило установленное пороговое значение, то следует переходить к оценке эффективности по критериям второстепенной важности. Здесь также происходит сравнение с установленными пороговыми значениями, но в случае если значение меньше порогового разрабатываются корректирующие действия на определенный период времени для стабилизации текущей стратегии. И через выбранный промежуток времени t_i также проводится оценка эффективности стратегии.

Если корректирующие действия стабилизировали текущую ситуацию, то процесс стратегического управления продолжается далее по разработанному плану. В случае если все-таки принято решение о «провале» стратегии, необходимо провести причинный анализ сложившейся ситуации и перейти к выбору новой стратегии.



Рис. 1. Структурная схема внедрения стратегического управления

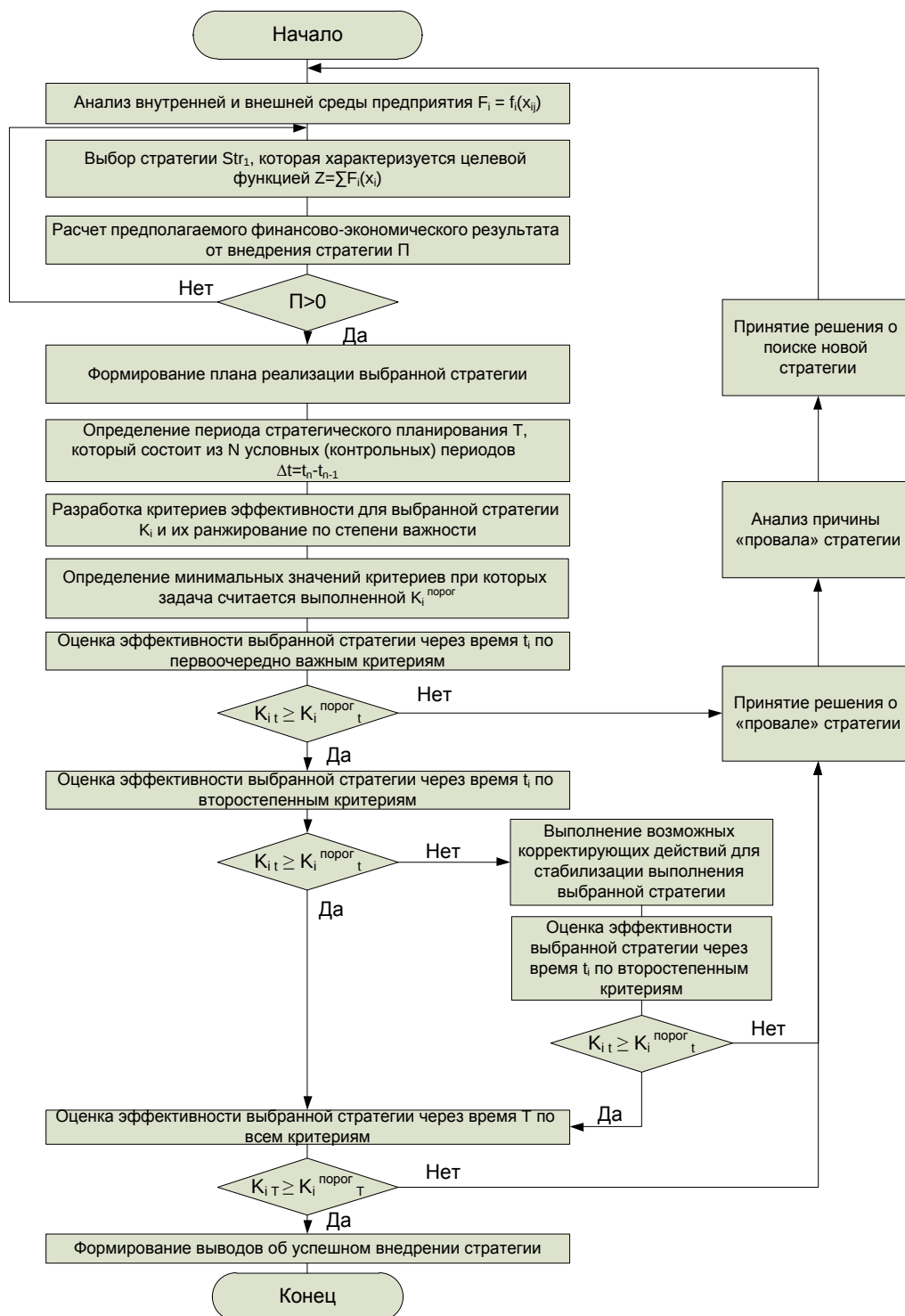


Рис. 2. Блок-схема перехода к альтернативной стратегии при несоблюдении критериев эффективности

Библиографические ссылки

1. Horvath & Partners. Внедрение сбалансированной системы показателей. М.: ООО «Альпина Бизнес Букс», 2005. 478 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Седьмое издание. СПб.: Питер, 2007. 496 с.

3. Канчавели А.Д., Колобов А.А., Омельченко И.Н. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса. М.: Изд-во МГТУ им. Э. Баумана, 2001. 600 с.